

Desarrollo de Recursos Humanos en una empresa del sector hostelero.



TRABAJO FIN DE MÁSTER EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS

Alumna: Sonia Rosselló Puig

Tutora: Elisa Alfaro

Año académico: 2014/2015

RESUMEN

Los directivos se enfrentan a nuevos retos en los que han de adaptarse y adecuar sus organizaciones cada vez más rápidamente, lo que conlleva una complicada implantación de nuevas estrategias a medio y largo plazo.

En este escenario, la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y los Recursos Humanos desempeña un papel protagonista y se pone de manifiesto la contribución al bienestar humano y al desarrollo social de la misma, constatable a través de toda la investigación experimentada sobre esta disciplina y los progresos conseguidos, que se pueden analizar observando la trayectoria y desarrollo de las investigaciones llevadas a cabo durante estas últimas décadas.

El presente trabajo de Fin de Master tiene como objetivo plasmar las competencias adquiridas desde primera persona construidas a partir de la realización del Master en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos.

El trabajo está estructurado en tres partes diferenciadas:

En primer lugar un breve recorrido por los aspectos distintivos de las asignaturas impartidas.

En segundo lugar una exposición de las competencias desarrolladas en la estancia en la empresa mediante la descripción detallada de las actividades implicadas en la transferencia del conocimiento adquirido en el Master al puesto de trabajo en relación a la evaluación de riesgos psicosociales, clima laboral y la implementación de técnicas de gestión de Recursos Humanos.

En tercer lugar una reflexión sobre las competencias adquiridas en el aula mediante la elaboración y estudio de los trabajos grupales de las distintas asignaturas del Máster.

Palabras clave: competencias, técnicas de gestión de Recursos Humanos, clima laboral, evaluación de riesgos psicosociales, trabajos grupales.

.....

Managers are facing new challenges that have to adapt and adjust their organizations faster and faster, leading to a complicated implementation of new strategies in the medium and long term.

In this stage, the Psychology of Work, Organizations and Human Resources plays a leading role and highlights the contribution to human welfare and social development of the same, evident throughout the experienced research on this discipline and the achieved progress, which can be analyzed by looking at the history and development of the research carried out in recent decades.

This Master's Thesis work aims to capture the skills acquired from First constructed by taking the Masters in Psychology of Work, Organizations and Human Resource.

The work is structured in three parts:

First a brief tour of the distinctive aspects of the subjects taught.

Secondly an exhibition of the skills developed in the period in the company through a detailed description of the activities involved in the transfer of knowledge acquired in the Master the job in relation to the assessment of psychosocial risks, work environment and implementation technical management of Human Resources.

Third reflection on the skills acquired in the classroom through the development and study of group work in different subjects of the Master.

Keywords: competence, management skills Human Resources, working environment, psychosocial risk assessment, group work.

INDICE

1. PRESENTACIÓN.....	6
1.2 ASIGNATURAS DEL MASTER. ASPECTOS CLAVES	6
2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL	8
2.1 COMPETENCIA DESARROLLADA CE5	8
<i>Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo</i>	8
2.1.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	8
2.2 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE6	11
<i>Implementar técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</i>	11
2.2.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	11
2.3 COMPETENCIAS DESARROLLADAS – CE8 – CE2.....	20
<i>Aplicar técnicas de intervención / optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</i>	20
2.3.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	20
3. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL AULA	27
3.1 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE2	27
<i>Desarrollar una investigación básica en Psicología de la salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.</i>	27
3.1.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	27
3.2 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE3	28
<i>Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.</i>	28
3.2.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	28
3.3 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE6	29
<i>Implementar técnicas de gestión de Recursos Humanos.</i>	29
3.3.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	29
3.4 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE7	30
<i>Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y promoción de la salud de los empleados.</i>	30
3.4.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	30
3.5 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE8	31
<i>Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</i>	31

3.5.1	TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.	31
3.6	COMPETENCIA DESARROLLADA – CE9	33
	<i>Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del Máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.</i>	<i>33</i>
4.	VALORACIÓN PERSONAL	35
5.	FUTURO DE PROYECTO	37
6.	BIBLIOGRAFÍA	38
7.	ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 1 Modelo de competencias de Compe-tea	14
Tabla nº2 Nivel del examinado en comparación con el grupo normativo	15
Tabla nº 3 Correspondencia entre niveles Bat7 y estudios (en adultos)	16
Tabla nº 4 Nivel aptitudinal en función de las puntuaciones transformadas	17
Tabla nº 5 Resultados de la evaluación de riesgos psicosociales	24

1. PRESENTACIÓN

1.2 ASIGNATURAS DEL MASTER. ASPECTOS CLAVES

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	ASPECTOS CLAVES A DESTACAR
TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL Los conceptos como burnout, tecnoestrés y adicción al trabajo que desconocía. Conocer con detalle su definición, características y posibles intervenciones en las organizaciones para minimizar o impedir que aparezcan. Desarrollado en trabajo grupal.	Me han llamado la atención los Modelos teóricos explicativos de la salud ocupacional: -Modelo de estrés y coping (cada persona afronta el estrés a su manera y hay muchos factores que determinan los mecanismos de afrontamiento). -Modelo vitamínico (consecuencias de las vitaminas laborales sobre la salud psicosocial)
PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SALUD OCUPACIONAL Prevención de Riesgos Laborales: tener en cuenta la evolución y creación de los puestos de trabajo (sobre todo relacionados con las TIC's) y su necesidad de nuevos análisis de riesgos y planes de prevención.	Importancia del momento actual para los recursos humanos, necesidad de cambio de pensamiento para las empresas. - Liderazgo como herramienta de cambio y de gestión de equipos de trabajo desde nuevos enfoques. (Trabajo en grupo). - Metodología 5's: orden y disciplina para minimizar riesgos.
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL POSITIVA Futuro: cambio de pensamiento en las organizaciones, el foco en mejorar el desempeño organizacional y la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional a través de una mejora de la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.	- POP Psicología no solo como función correctiva, de solución o paliación, sino que realice aportaciones relativas a elementos positivos y oportunidades de crecimiento, desarrollo y realización de las personas, equipos de trabajo y organizaciones. Conceptos como Engagement y Flow, ligados a una organización saludable y la I.E. tanto a la vida laboral como personal.
CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD - Clima organizacional como variable mediadora entre ciertos factores antecedentes (liderazgo, políticas y prácticas de RR.HH., etc) y determinadas variables consecuentes (satisfacción laboral, compromiso organizacional, etc.)	- Formación y aprendizaje: a lo largo de la vida laboral. - Competencias de empleabilidad (gestión de la información, trabajar en equipo, adaptación, solución de problemas) - Cuestionario Focus, con sus 4 medidas de las dimensiones del clima. (trabajo en grupo).

TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS - Procesos de selección (ampliado en la asignatura de práctica externas). - Análisis de puestos - Evaluación psicológica a través de las tecnologías de la Información. - Realización de entrevistas estructuradas.	Técnicas de evaluación: Enfoque de competencias (más actual), comportamientos vs características de las personas. (Actúan como eje de las políticas desarrolladas en materia de recursos humanos) Desarrollado en el trabajo grupal de la asignatura.
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES - HERO: Optimización del desempeño, aprendizaje continuo y desarrollo de capacidades de los empleados que alcanzan los resultados que quieren.	Organizaciones saludables y resilientes: elementos clave (recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables, y resultados organizacionales saludables). - Justicia y Confianza Organizacional (constructo psicosocial incluido en el componente empleados saludables)
INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO Los factores de riesgo psicosociales son condiciones laborales relacionadas con el trabajo, la tarea, el contenido del puesto y el entorno y pueden afectar de forma sobre la calidad de vida laboral. Conveniencia de que las empresas generen condiciones de trabajo que proporcionen bienestar y salud en los trabajadores.	- <i>Survey Feedback</i> : técnica de reflexión y propuestas de mejora, ya que se puede medir el feedback laboral y así estudiar el impacto sobre las conductas porque cuando los miembros de una organización tienen acceso a información relativa sobre su empresa, pueden pasar dos cosas: que influya de forma positiva sobre el rendimiento y aumente la productividad y por otra parte que descendan los niveles de absentismo.
PSICOLOGÍA DEL COACHING Aprendizaje de nuevos conceptos: - creencias limitantes - herramientas internas y externas del coaching (preguntas poderosas, escucha activa y empática, feedback, rueda de la vida, valores personales).	Las personas manifestamos conductas que son acordes a las creencias que tenemos, ideas que consideramos ciertas y no nos las cuestionamos, hasta que llega el momento en que “abrimos los ojos”. Ampliación de estos conceptos en el trabajo grupal de la asignatura.
PRÁCTICAS EXTERNAS Visión más cercana al mundo laboral. La realidad existente a menudo se aleja de la teoría.	- reclutamiento y selección de personal. -pruebas estandarizadas para evaluar competencias y rasgos de personalidad en los candidatos -experiencia en la realización de entrevistas

2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL

2.1 COMPETENCIA DESARROLLADA CE5	
<i>Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	3

2.1.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Se encomienda al departamento de RR.HH. por parte de la dirección, la tarea de elaborar un estudio de clima, para obtener una información más precisa sobre las insatisfacciones en los trabajadores y estudiar la posible intervención por parte de los profesionales del departamento (existe un problema de rotación alta y hay cierta preocupación por parte de la dirección).

Desde un primer momento desde el departamento se ha tenido en cuenta varias cuestiones como que los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la empresa y por otra parte hay que tener en cuenta que la forma de comportarse los empleados de MLP en su trabajo no depende únicamente de sus características físicas sino también de la forma en que éstos perciben el clima de trabajo y los componentes de la empresa. (Rousseau, 1988).

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Sabemos que el clima se percibe desde un punto de vista subjetivo, es propio de cada trabajador (percepciones psicológicas subjetivas), por lo tanto el clima de MLP tiene repercusiones en el comportamiento laboral de los empleados analizados.

Además otra cosa a tener en cuenta para realizar el estudio es que el clima también es resultado de otra variable objetiva, el contexto interno.

El compromiso con la dirección (en este caso la iniciativa sale del equipo impulsor con respaldo de la dirección), está secundado por lo tanto se da la confirmación para comenzar a elaborar el estudio del clima.

Desde la teoría nos dicen y así lo he integrado en mis conocimientos, que las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles de poder ser medidas en cualquier empresa y que influyen significativamente en las formas de comportarse de los individuos que la forman, por tanto, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer antes estas dimensiones para definir los elementos que afectan al ambiente de la empresa.

Las fases del proceso que hemos seguido para la identificación del clima organizacional en la empresa han sido las que se exponen a continuación:

En primer lugar se decide la determinación del instrumento de medición que permita extraer información de la percepción de los trabajadores, definir las dimensiones del clima organizacional relevantes para la organización y determinar las dimensiones que presentan mayor dificultad en el clima Organizacional.

En segundo lugar, para poder elaborar este estudio, se han tenido en cuenta las dimensiones que se consideran con más frecuencia realizando un breve recorrido por las distintas dimensiones teóricas de autores como Litwin y Stringer (1978), entre otros:

- ⇒ **El ambiente físico:** donde se enmarca el espacio físico que tienen los trabajadores para realizar sus tareas, las instalaciones, los equipos y la maquinaria, la temperatura, nivel de contaminación, luminosidad, entre otros.
- ⇒ **Las características estructurales de la empresa:** como pueden ser el tamaño de la empresa, jerarquía, estructura formal, estilos de dirección y liderazgo (Jefes de Sala y Cocina, Gerentes, Área Mánager, en general), sistema retributivo, etc.
- ⇒ **El comportamiento organizacional,** es decir, si se producen absentismos y nivel, rotación, satisfacción laboral, nivel de tensión, etc.
- ⇒ **Características personales:** actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ⇒ **Autonomía personal:** grado de especialización, diseño de puestos, enriquecimiento del puesto.

⇒ **Ambiente social:** si existe compañerismo, apoyos en el equipo de trabajo en general, conflictos entre trabajadores, departamentos, desarrollo profesional, promoción, comunicación, información, etc.

Pensamos en un principio que la totalidad de estas dimensiones nos podían dar una idea de la configuración del clima de la empresa.

Una vez obtenidas estas dimensiones, el principal cometido ha sido el de identificar y evaluar las percepciones de las que hemos hablado anteriormente, por lo tanto, se decide que la herramienta que se va a utilizar es la de cuestionarios, teniendo en cuenta el ambiente y las características de las distintas empresas que componen el grupo de MLP, y sobre todo, principalmente por su confidencialidad y anonimato, debido a la desconfianza que se percibe por parte de los trabajadores.

La siguiente tarea ha consistido en la confección de las distintas encuestas de clima para los locales y los departamentos de Muerde la Pasta y Benfood, teniendo en cuenta la población objeto de estudio (muestra representativa, en principio dirigida a 9 de los 21 locales y a 3 departamentos: Compras, Producto y Proyectos/obras). Se ha tenido en cuenta que al no tratarse de los mismos puestos y tareas (locales restauración y departamentos) los cuestionarios deben de tener unas diferencias significativas.

Estos cuestionarios han sido distribuidos desde el departamento de Recursos Humanos, pero no he tenido la oportunidad de poder participar en el análisis de los datos y resultados, puesto que debido a problemas de fechas (temporada estival con acumulación de tareas), todavía no se ha podido finalizar su cumplimentación por parte de la población trabajadora referente.

(Adjunto anexo nº1 cuestionarios clima laboral Muerde la Pasta).

2.2 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE6	
<i>Implementar técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	4

2.2.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Esta ha sido la competencia más desarrollada en mi estancia en la empresa, durante estos meses he adquirido experiencia y he podido aplicar los conocimientos adquiridos en el master , por una parte en referencia a las técnicas de reclutamiento y selección, por otra relativos a las técnicas de selección.

En primer lugar explicar, que desde el departamento de RR.HH, se ha tenido que realizar un esfuerzo extra debido a las nuevas aperturas (en pocos meses, se inauguran varios centros completamente diferentes a los restaurantes ya existentes), de manera que se encarga desde la dirección el diseño de los nuevos puestos así como los procesos necesarios para cubrir la totalidad de la plantilla necesaria en cada centro, puesto que con el crecimiento de negocio se va a producir una mayor actividad y por tanto un aumento de efectivos necesarios para abastecer este incremento.

De manera que he tenido la oportunidad de participar en la realización del estudio e identificación de los componentes para cada puesto concreto, incluyendo tareas, responsabilidades y funciones, así como los requisitos competenciales, tanto genéricos como específicos, puesto que en la empresa estas descripciones se realizan en función de las competencias, pero integradas con las funciones y responsabilidades, debido a la estructura jerárquica de la misma y los procedimientos (manuales) tan estrictos con los que desarrollan todas las tareas, sobre todo en los locales.

Según Pereda (1993) el análisis de puesto de trabajo es el “proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización, como a la seguridad satisfacción y comodidad de los trabajadores”.

Este análisis pormenorizado de cada puesto nos ha dado la información sobre aspectos como: el nombre del puesto, área o departamento al que va dirigido dentro del

organigrama de MLP, descripción de funciones y responsabilidades, interacciones sociales necesarias para su ejecución, categoría profesional, herramientas y recursos necesarios para desempeñar las tareas, formación, promoción, carrera profesional, sistema de control y supervisión, criterios de evaluación.

Para iniciar el proceso se ha tenido que realizar una recogida de datos e información relativa a los puestos de trabajo ya existentes en el sector y su posible adaptación a la empresa MLP, a través de entrevistas con alguno de los Área Mánager con más conocimiento sobre ello, la dirección y el departamento de producto. Además de la búsqueda de información realizada a través de la red y en distintas páginas web del sector, buscando siempre la adecuación en negocios parecidos, puesto que es evidente que cuanto más información se recoja más descriptivo puede ser el puesto.

Una vez realizado el trabajo de análisis de la información recogida, tenemos ya una idea mucho más ajustada al perfil que se busca para los nuevos proyectos y poder realizar un proceso de reclutamiento y selección acorde con las pretensiones de los departamentos implicados.

El último paso ha sido el de plasmar toda esta información en una plantilla donde se ha identificado cada apartado relativo a la descripción del puesto de trabajo, tal y como la empresa especifica. (Adjunto anexo nº 2, descripción de puestos de trabajo)

El siguiente paso es ya el proceso de inserción en la empresa, tanto el reclutamiento como la selección.

En cuanto al reclutamiento, ha sido un proceso muy básico, la fuente de reclutamiento utilizada la mayoría de veces ha sido el anuncio en página web especializada, en este caso se ha recurrido al portal de empleo de Infojobs, por ser un medio de reclutamiento económico y eficiente, además de ser una herramienta útil para aquellos candidatos que buscan trabajo (Tessler, J 1999) y en algunas ocasiones mediante la gestión de los candidatos alojados en la base de datos existente en la empresa, de manera que he podido observar y aplicar tanto conocimientos en reclutamiento externo como interno.

El objetivo del reclutamiento, tal y como dice la teoría es el de atraer y mantener a candidatos idóneos a través de los medios adecuados, como ha sido el caso del departamento donde he adquirido experiencia.

Conforme van llegando las candidaturas al portal, para lo cual se ha realizado un seguimiento diario, se han ido archivando, de manera que se han cerrado los procesos de reclutamiento, una vez se ha constatado la obtención de un conjunto de solicitantes suficientes para comenzar el proceso de selección.

En cuanto al **proceso de selección**, las fases han sido las siguientes:

- ☐ **Análisis de la documentación** (C.V., cartas de presentación, preguntas “killer” (habilitadas en el propio portal de empleo y que dan detalle de cuestiones importantes y descartables): Para realizar la criba de los C.V., se tiene siempre en cuenta la descripción del puesto de trabajo realizada con anterioridad, de manera que ha de ajustarse el perfil a los requisitos, formación y funciones desarrolladas y que más se adaptan a lo que se busca.

Se realiza con precisión puesto que evita muchas pérdidas de tiempo en entrevistas, tanto telefónicas como personales.

- ☐ **Entrevistas telefónicas preliminares:** previa a estas entrevistas se ha tenido que diseñar una entrevista estructurada en la que se han tenido en cuenta cuestiones como la formación, experiencia laboral, motivación hacia el puesto y sobre todo hacia el sector, competencias genéricas y específicas al puesto (teniendo en cuenta la descripción del puesto), cuestiones relativas a los valores de la empresa como la orientación al cliente, ventas, objetivos, trabajo en equipo. Además de preguntas técnicas de tipo profesional para confirmar el ajuste con la forma de trabajo de Muerde la Pasta.

Por último una batería de preguntas encaminadas a descubrir las expectativas profesionales a largo plazo y retributivas. (Adjunto Anexo nº3, plantillas entrevista telefónica).

- ☐ **Realización del informe** de las entrevistas preliminares: una vez realizada la entrevista telefónica donde se ha extraído la información necesaria para comprobar en un primer momento la adecuación del candidato con el perfil buscado, se ha de realizar un informe, teniendo en cuenta la puntuación obtenida por el trabajador:

- B (se adapta al perfil a priori, por tanto pasa a la entrevista personal) (Adjunto anexo nº 4)

- C (se adapta al perfil pero hay alguna característica personal o profesional que no encaja, por tanto queda en reserva para otros procesos)
- D (no se adapta al perfil por lo tanto queda descartado)

☐ **Entrevistas personales en profundidad:** en los puestos para los locales estas entrevistas las realizan los supervisores o gerentes, dependiendo del puesto, siempre teniendo en cuenta el informe elaborado desde el departamento de recursos humanos tras la entrevista telefónica.

En el caso de que el puesto sea para la misma provincia de Castellón (fábrica o departamentos), por la cercanía territorial si se realizan personalmente desde Recursos Humanos, sin previa entrevista telefónica, siguiendo el mismo guion de entrevista prefijado y un diálogo improvisado, un poco más distendido y fluido, donde intentamos obtener :a idoneidad del candidato para el puesto; su habilidad en las competencias requeridas; los rasgos personales (carácter, temperamento...),, sus puntos fuertes y débiles en comparación con los demás candidatos.

☐ **Realización de las pruebas** (test, pruebas profesionales): si en las entrevistas en profundidad (cara a cara) el perfil del candidato vemos que se aproxima a lo buscado, bajo el criterio profesional y objetivo de cada entrevistador, se le realizan una serie de pruebas al candidato:

- *Cuestionario de competencias (Compe-tea)*⇒ es una prueba que se centra en la evaluación de competencias transversales (presentes en los perfiles de exigencias de un amplio número de puestos), con todo el apoyo de los resultados psicométricos obtenidos con ella.

Incluye competencias apoyadas en el concepto de Inteligencia Emocional de Goleman (1998), que la define como *"la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales"*.

Con esta prueba obtenemos un resultado que refleja la autoevaluación de los candidatos sobre las competencias incluidas en la misma, lo que nos permite seleccionar en función de puntos fuertes y débiles.

Según Bozatzis (1982), se define competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Se trata de un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas, junto con una escala para el control de la sinceridad.

Tabla nº 1 Modelo de competencias de Compe-tea

INTRAPERSONAL	INTERPERSONAL	DESARROLLO DE TAREAS	ENTORNO	GERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad emocional • Confianza en sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Establecimiento de relaciones • Negociación • Influencia • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Orientación a resultados • Capacidad de análisis • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la empresa • Visión y anticipación • Orientación al cliente • Apertura • Identificación con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Liderazgo • Planificación y Organización

- Las áreas **intrapersonal** e **interpersonal** corresponden al marco de las competencias emocionales.
- El área **de desarrollo de tareas** incorpora competencias y factores clave para desarrollar las tareas propias del trabajo y la solución de problemas.
- La de **entorno** incorpora las perspectivas de cliente y gestión de cambio como búsqueda de innovación y progreso organizativo.
- El área **Gerencial** implica la dirección y gestión de recursos y la gestión del talento (liderazgo).

En este cuestionario se combinan dos tipos de escala de respuesta sobre las que el candidato debe decidir; en los primeros 87 elementos se utiliza una escala de frecuencia del comportamiento, y en el resto su grado de acuerdo con las afirmaciones que se presentan y cuya finalidad es la de averiguar que la manera en que se

comportan las personas no coincide totalmente con su opinión sobre la realidad, pero sí comparten principios comunes.

Su corrección, una vez cumplimentado se realiza mediante procedimientos informáticos, a través de e-teaediciones, que permite aplicar los elementos y corregirlos después de la aplicación. Se extrae un documento con el perfil competencial del candidato, en el que se plasma una ordenación del evaluado en una o varias competencias y además el nivel del mismo en comparación con un grupo normativo que representa a la población de similares características a las del candidato. (Adjunto anexo nº5, Perfil Compe-tea).

El nivel del candidato se interpreta mediante a través de 4 niveles competenciales (indicadores representativos de las conductas que definen cada nivel y mediante puntuaciones normativas (S), que determinan el polo bajo y alto de cada variable tal y como se exponen en la siguiente tabla:

Tabla nº2 Nivel del examinado en comparación con el grupo normativo

NIVEL OBTENIDO POR EL CANDIDATO	PUNTUACIÓN - S
Muy Alto	90-99
Alto	70-89
Medio	31-69
Bajo	11-30
Muy Bajo	1-10

- **Batería de aptitudes (Bat7)**⇒ evalúa las aptitudes cognitivas de los adultos (en caso de empresa), mediante su aplicación se puede obtener información sobre la capacidad intelectual del candidato evaluado a través de test de razonamiento verbal , numérico, , abstracto, espacial, mecánico y ortográfico. Además de medir variables relacionadas con la atención y concentración.

Está estructurado en 3 niveles (cuadernillos) de dificultad creciente (E, M, S: elemental, medio y superior) y el nivel que se debe de aplicar viene determinado por la titulación del candidato.

Tabla nº 3 Correspondencia entre niveles Bat7 y estudios (en adultos).

NIVEL	TITULACIÓN OBTENIDA	ESTUDIOS CURSADOS	CORRESPONDENCIA CON OTROS SISTEMAS EDUCATIVOS
ELEMENTAL - E	Sin título. Título de educación Primaria. Título de educación Secundaria.	Hasta 4º ESO, estudios finalizados. Hasta 2º Bachillerato, estudios sin finalizar. CFGM, estudios sin finalizar.	Título de EGB. FPI, estudios sin finalizar. Hasta COU, estudios sin finalizar. Hasta 11º grado, sin finalizar.
MEDIO – M	Título de Bachillerato. Título de CFGM.	Hasta 2º de Bachillerato, estudios finalizados. CFGM, estudios finalizados. CFGS, estudios sin finalizar. Grado, estudios sin finalizar.	Título de COU. FPI, estudios finalizados. FPII, estudios sin finalizar. Licenciatura o Diplomatura, estudios sin finalizar. Hasta 11º grado, estudios finalizados.
SUPERIOR - S	Título de CFGS. Título de Grado o Posgrado, estudios finalizados. Título de Doctorado.	CFGS, estudios finalizados. Grado, estudios finalizados.	FPII, estudios finalizados. Diplomatura, estudios finalizados. Licenciatura, estudios finalizados.

La mayor cantidad de información se extrae si se aplican todos los test antes mencionados, pero en el caso de la empresa MLP, únicamente se utilizan los de razonamiento numérico y verbal, por necesidades profesionales. Hay que tener en cuenta que el tiempo de aplicación para cada test es de aproximadamente entre 8 y 20 minutos, por lo que si se tuvieran en cuenta todos ellos el tiempo se haría demasiado extenso y podría durar más de 2 horas. Por lo tanto hay que dejar claro que al no aplicar al completo todos los tests de la batería no se pueden obtener los índices de inteligencia.

El tipo de tareas que incluye cada uno de los tests utilizados en la empresa (N y V), así como su definición operativa son:

Numérico ⇒ 3 tipos de tareas: igualdades numéricas, tablas incompletas y series (el candidato debe seleccionar entre 5 opciones de respuesta que cumplen con la igualdad, continúan con la serie o completan la tabla de valores).

Define la capacidad para razonar de modo inductivo o deductivo con conceptos matemáticos en términos de relaciones y propiedades.

Verbal ⇒ se debe descubrir cómo se relacionan dos de los términos verbales de una analogía para aplicar después la misma lógica a uno o más de los términos restantes, obteniendo una frase verdadera y con pleno sentido.

Define la destreza para formular comprobar hipótesis acerca de conceptos e ideas expresados verbalmente. Implica cierto grado de conocimiento léxico y la comprensión semántica de nombres, adjetivos y verbos.

Una vez se han cumplimentado estos test por parte de los candidatos, las puntuaciones de aptitud se obtienen transformado las Puntuaciones Directas (PD) a percentiles (Pc) mediante la plataforma de corrección TEA-corrige a través de internet (en nuestro caso).

Tabla nº 4 Nivel aptitudinal en función de las puntuaciones transformadas

PERCENTIL (Pc)	NIVEL APTITUDINAL
98-99	Muy alto
85-97	Alto
70-84	Medio-alto
31-69	Medio
16-30	Medio bajo
3-15	Bajo
1-2	Muy bajo

De esta manera es el propio sistema, el que corrige las respuestas del candidato y genera de forma automática un perfil con las puntuaciones por cada test aplicado (verbal y numérico). (Adjunto anexo nº6, perfil BAT7).

-Informe de valoración de la evaluación ⇨ una vez obtenidos los perfiles de las diferentes evaluaciones realizadas a los candidatos al puesto ofertado, se elabora un informe de interpretación de las correspondientes pruebas, teniendo en cuenta para el test Compe-tea, sus diferentes niveles competenciales por área (del 1 al 4) y para el Bat7 los percentiles obtenidos tanto en el cuestionario numérico como en el verbal. (Adjunto anexo nº 7).

2.3 COMPETENCIAS DESARROLLADAS – CE8 – CE2

Aplicar técnicas de intervención / optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES

1

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS

3

2.3.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Previo petición de la dirección general, se nos encomienda la tarea de llevar a cabo una evaluación de factores psicosociales en uno de los locales de la empresa situado en la provincia de Murcia, en colaboración con el Gerente del centro y el asesoramiento de profesionales especialistas en Ergonomía y Psicología del Trabajo del Departamento de RR.HH. y especialistas externos.

Antes de nada se realiza una preparación del trabajo de campo donde se tratan en una reunión, los siguientes puntos:

La metodología que se va a utilizar: alcanzándose acuerdo en optar por el método del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (FPSICO), por tratarse por una parte de un método validado y fiable y se puede obtener información sobre distintos aspectos del trabajo (percepciones), para valorar las condiciones de trabajo del centro concreto y hacerlo extensible en breve a todas las unidades de negocio.

El **alcance**: total de trabajadores del centro (18 trabajadores).

La **distribución y recogida de cuestionarios**: se decide que se realizarán a través del Gerente del centro, cuya tarea será repartir entre todos los trabajadores estos cuestionarios y una vez cumplimentados serán recogidos por él mismo haciéndose responsable de que sean devueltos al departamento de RR.HH. para el análisis de los resultados. Previo a ello se informa a todos los trabajadores del anonimato y confidencialidad de estos cuestionarios.

Los **puestos de trabajo** de este centro son: Gerente, Jefe de Cocina y Jefe de Sala, segundo de Sala y segundo de Cocina, personal de apoyo (13 en total).

La evaluación se ha realizado con la información proporcionada por los trabajadores de la empresa a través de los cuestionarios repartidos y la propia información interna de Muerde la Pasta.

La **finalidad** de esta tarea ha sido la de detectar áreas de mejora en la organización del trabajo para evitar o minimizar la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales y en consecuencia los posibles daños para la salud de estos trabajadores, contando con las herramientas y recursos propios de la empresa, dada la proyección de futuro y crecimiento a corto plazo de la empresa (nuevos proyectos de apertura y ampliación a meses vista).

El cuestionario en cuestión consta de 44 preguntas, cuyas respuestas permiten obtener información referida a obtener información de los factores de riesgo psicosocial definidos en el método, que se concretan en los siguientes (I.N.S.H.T. 2011):

1. **Tiempo de trabajo** ⇒ evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso de la actividad, cantidad y calidad. Además del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

La evaluación de la adecuación y calidad del tiempo de trabajo y ocio se realiza a partir de los siguientes ítems:

- | | |
|---|--------|
| ✓ Trabajo sábados | ítem 1 |
| ✓ Trabajo domingos y festivos | ítem 2 |
| ✓ Tiempo de descanso semanal | ítem 5 |
| ✓ Compatibilidad vida laboral – social/familiar | ítem 6 |

2. **Autonomía** ⇒ aspectos referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y decidir sobre la estructuración temporal de las tareas laborales (procedimiento, organización del trabajo), a partir de los siguientes ítems:

- | | |
|--|--------|
| ✓ Es posible atender asuntos personales | ítem 3 |
| ✓ Distribución de pausas reglamentarias | ítem 7 |
| ✓ Adopción de pausas no reglamentarias | ítem 8 |
| ✓ Determinación del ritmo | ítem 9 |
| ✓ Actividades y tareas, distribución de tareas, distribución del espacio de trabajo, métodos, procedimientos y protocolos, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, resolución de incidencias, distribución de turnos. | |
- Ítem 10 (a,b,c,d,e,f,g,h).

3. **Carga de Trabajo** ⇨ demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente (grado de movilización requerido para la exigencia de las tareas). Se valora la carga a partir de 3 cuestiones: presiones de tiempo, esfuerzo de atención, cantidad y dificultad de la tarea. Estos aspectos son valorados a través de los siguientes ítems:

✓ Tiempo asignado a la tarea	ítem 23
✓ Tiempo de trabajo con rapidez	ítem 24
✓ Aceleración del ritmo de trabajo	ítem 25
✓ Tiempo de atención	ítem 21
✓ Intensidad de la atención	ítem 22
✓ Atención múltiples tareas	ítem 27
✓ Interrupciones	ítem 30
✓ Efecto de las interrupciones	ítem 31
✓ Previsibilidad de las tareas	ítem 32
✓ Cantidad del trabajo	ítem 26
✓ Dificultad del trabajo	ítem 28
✓ Necesidad de ayuda	ítem 29
✓ Trabajo fuera del horario habitual	ítem 4

4. **Demandas Psicológicas** ⇨ exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo de naturaleza cognitiva y emocional (esfuerzo intelectual en el desempeño de las tareas). Se hace a partir de los siguientes ítems:

✓ Requerimientos de aprendizaje, adaptación, iniciativas, memorización, creatividad, trato con personas	ítem 33 (a,b,c,d,e,f)
✓ Ocultación de emociones ante superiores	ítem 34 ^a
✓ Ocultación de emociones ante subordinados	ítem 34b
✓ Ocultación de emociones ante compañeros	ítem 34c
✓ Ocultación de emociones ante cliente	ítem 34d
✓ Exposición a situaciones de impacto emocional	ítem 35
✓ Demandas de respuesta emocional	ítem 36

5. **Variedad/contenido del trabajo** ⇒ sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y la sociedad, siendo reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas. Los ítems que comprender este factor:

- ✓ Trabajo rutinario ítem 37
- ✓ Sentido del trabajo ítem 38
- ✓ Contribución del trabajo ítem 39
- ✓ Reconocimiento del trabajo por superiores, compañeros, clientes, familia ítem 40 (a,b,c,d)

6. **Participación/supervisión** \Rightarrow dimensiones del control sobre el trabajo (el que ejerce el trabajador y la organización). Supervisión es el control de los superiores sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo y participación es el nivel d implicación, intervención y colaboración del trabajador con aspectos del trabajo y la organización.

- ✓ Participación en la introducción de cambios en equipos materiales, en métodos de trabajo en lanzamiento de nuevos productos, en reorganización de áreas de trabajo, en introducción de cambios en la dirección, en contrataciones de personal, en elaboración de normas de trabajo
ítem 11 (a,b,c,d,e,f,g)
- ✓ Supervisión de métodos, sobre la planificación, sobre el ritmo, sobre la calidad
ítem 12 (a,b,c,d)

7. **Interés por el trabajador/compensación** ⇒ grado en que la empresa muestra preocupación de carácter personal por el trabajador (promoción, desarrollo de carrera, información, seguridad, equidad, etc). Los ítems del factor son:

- ✓ Información sobre la formación, sobre posibilidades de formación, sobre requisitos para la promoción, sobre la situación de la empresa ítem 13 (a,b,c,d)
- ✓ Facilidades para el desarrollo profesional ítem 41

- ✓ Valoración de la formación ítem 42
- ✓ Equilibrio entre esfuerzos y recompensas ítem 43
- ✓ Satisfacción por el salario ítem 44

8. Desempeño del Rol \Rightarrow considera los problemas que pueden derivarse de la definición de cada puesto de trabajo (ambigüedad de rol, conflicto de rol). El método aplica los siguientes ítems:

- | | | |
|---|--|----------------------|
| ✓ | Especificaciones de los cometidos, de los procedimientos, de la cantidad de trabajo, de la calidad del trabajo, de la responsabilidad del puesto | Ítem 14 (a,b,c,d,f) |
| ✓ | Tareas irrealizables | Ítem 15 ^a |
| ✓ | Procedimientos de trabajo incompatibles con objetivos | Ítem 15b |
| ✓ | Conflictos morales | Ítem 15c |
| ✓ | Instrucciones contradictorias | Ítem 15d |
| ✓ | Asignación de tareas que exceden el cometido del puesto | Ítem 15e |

9. Relaciones y apoyo social \Rightarrow considera los aspectos que derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo (apoyo social como factor moderador del estrés, apoyo instrumental o ayuda que proviene de compañeros, jefes...) para poder realizar de forma adecuada el trabajo. Los ítems:

- | | |
|--|-------------------|
| ✓ Apoyo social instrumental | ítem 16 (a,b,c,d) |
| ✓ Calidad de las relaciones | ítem 17 |
| ✓ Exposición a conflictos, a violencia física, a violencia psicológica, a acoso sexual | ítem 18 (a,b,c,d) |
| ✓ Gestión de la empresa en los conflictos | ítem 19 |
| ✓ Exposición a discriminación | ítem 20 |

Los **resultados obtenidos** a través de este método, una vez recogidos los cuestionarios han sido los siguientes: (siendo la tasa de respuesta: 73.6 y N=19 trabajadores)

Tabla nº 5 Resultados de la evaluación de riesgos psicosociales

Riesgo	Adecuado	Mejorable	Elevado	Muy elevado			
FACTOR	PERFIL VALORATIVO (percentil obtenido)				MEDIA	N	%
1	70%	20%		10%	19.60	14	73.68
2	80%	10%		10%	41.20	14	73.68
3	40%	40%	20%	10%	43.30	14	73.68
4	80%	10%		10%	40.90	14	73.68
5	100%				16.00	14	73.68
6	44%	23%	20%		26.44	13	68.41
7	100%				23.89	13	68.41
8	89%	11%			15.67	13	68.41
9	100%				6.00	14	73.68

No hay ningún trabajador que supere el 50 % de la población trabajadora con riesgo elevado o muy elevado.

No hay ningún factor con más del 33% y menos del 50% de la población trabajadora en riesgo elevado o muy elevado.

Entre los factores de **prioridad de mejora** baja destacan:

- ✓ PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN 33%
- ✓ CARGA DE TRABAJO 20%

Los factores **mejor valorados** por los trabajadores son:

- ✓ INTERÉS POR EL TRABAJADOR
- ✓ RELACIONES Y APOYO SOCIAL

A raíz de este estudio y de sus resultados y después de unas reuniones con el equipo impulsor y el departamento de Recursos Humanos, para analizar en detalle esta evaluación, con el objetivo de buscar soluciones concretas, se proponen una serie de medidas a poner en marcha a medio largo plazo:

- ⇒ intentar establecer la causa de las respuestas no favorables (se propone confeccionar una serie de cuestionarios de clima laboral para tratar de especificar las causas, pensando además implementar esta evaluación en todos los departamentos y locales)
- ⇒ propuesta de medidas preventivas, para reducir el nivel de riesgo de los factores psicosociales que han obtenido una valoración más alta (todavía no se ha intervenido en este sentido)
- ⇒ planificar las medidas a implantar, valorando el contenido de la evaluación (se están realizando reuniones con la dirección y técnicos especializados)
- ⇒ aplicar esas medidas en un plazo marcado
- ⇒ seguimiento de esas medidas

(Adjunto anexo nº 8 plantilla cuestionario PSICO)

3. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL AULA

3.1 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE2	
<i>Desarrollar una investigación básica en Psicología de la salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	3

3.1.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Esta competencia, la he desarrollado mediante un Proyecto de investigación realizado en la asignatura ‘Trabajo y Salud Ocupacional’ del Máster, en grupo de trabajo con 2 compañeras de estudio, en el que hemos tratado de analizar la variedad de tareas en el puesto, y sus efectos sobre la salud psicosocial, precisamente sobre su influencia en la disminución del denominado síndrome de Burnout de los trabajadores del sector automovilístico, que ocupan puestos productivos en la cadena de montaje.

Se han elaborado unos objetivos e hipótesis y como herramienta se ha utilizado el cuestionario Maslach Burnout Inventory-General Survey MBI-GS), en concreto la adaptación española del MBI-GS realizada por Schaufeli et al (1996), traducida al castellano por Salanova y Grau (1999), con la finalidad de medir las tres dimensiones del síndrome de burnout: agotamiento emocional, eficacia profesional y cinismo.

Y se espera que los trabajadores que puntúen alto en burnout en la primera distribución de cuestionarios, tras aplicarle la variedad de tareas (rediseño del puesto de trabajo) obtengan una puntuación menor en una segunda distribución (un tiempo después).

El proyecto en concreto se titula, “El efecto de la variedad de tareas sobre el Burnout”.

3.2 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE3	
<i>Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	3

3.2.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Desarrollada mediante las exposiciones teóricas en el aula y el Trabajo grupal realizado en la asignatura “Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional” del Máster, junto con 3 de mis compañeros de aula, en el que se explica el caso concreto de un líder, en este caso, el dueño de la empresa.

Para recoger toda la información precisa sobre el estilo de liderazgo de la persona en cuestión y poder desarrollar el caso en profundidad se han realizado un total de 10 entrevistas a diferentes colaboradores en todos los niveles de la empresa.

El trabajo es un análisis del caso desde la perspectiva de los diferentes estilos de liderazgo presentados en el aula, sobre los que se ha hecho una selección de los estilos que entregan elementos útiles para comprender y analizar el caso presentado teniendo en cuenta las características particulares del dueño de la empresa.

Una vez seleccionados, se ha llevado a cabo una comparación de la actuación del líder en contraste con las teorías de liderazgo estudiadas en la asignatura, concretamente desde los estilos: transformacional, auténtico, gestor de emociones, positivo y de equipo, que son los elegidos por el grupo para la realización del trabajo.

3.3 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE6	
<i>Implementar técnicas de gestión de Recursos Humanos.</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	4

3.3.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

Además de desarrollar esta competencia a nivel organizacional (tal y como antes he mencionado), en el aula también he tenido la oportunidad de aumentar los niveles relativos a la misma a través de un trabajo grupal elaborada en la asignatura Técnicas de Gestión de Recursos Humanos (SBE005-505), denominado “Técnicas de gestión de recursos humanos Programa de selección y reclutamiento “Caja Luz”, con otra de mis compañeras, mediante un Proyecto de investigación cuyo objetivo es el diseño de un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias en coherencia con la línea estratégica de la entidad elegida para el trabajo en cuestión.

En primer lugar se han tratado de identificar las principales aportaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal, para describir el modelo de reclutamiento y selección en esta empresa, basado en competencias.

En segundo lugar determinar la población objeto de estudio, en este caso, todos los componentes de la plantilla de Caja Luz, que han de sido incluidas en la recogida de datos necesarios para poder definir las competencias necesarias para cada puesto, de manera que se determine el proceso de reclutamiento y selección.

En tercer lugar y dadas las características del proyecto, se ha valorado que para poder definir las competencias (en sus tres grados: medio, alto, muy alto) se han de realizar entrevistas semiestructuradas, como instrumentos eficaces y operativos para obtener la información necesaria y dar respuesta a los objetivos del proyecto.

Finalmente se han identificado un total de ocho competencias, los indicadores conductuales y los tres niveles que se distinguen dentro de cada una de ellas, que se van a tener en cuenta en el diseño del proceso de reclutamiento y selección.

3.4 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE7

Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y promoción de la salud de los empleados.

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS

1

3

3.4.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

En este caso, la competencia descrita la he obtenido a través de la confección del Proyecto de investigación realizado en la asignatura “Psicología Organizacional Positiva” (SBE003-503) del Máster, mediante grupo de trabajo compuesto por 5 personas en total, en el que se llevan a cabo una serie de intervenciones para mejorar cada una de las dimensiones del capital psicológico (esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia) de una empresa fusionada y a su vez aumentar los niveles de engagement, flow e inteligencia emocional de los trabajadores.

Se elaboran unos objetivos e hipótesis y como herramienta se utiliza un cuestionario con una escala tipo Likert (0-5).

Una vez analizados los resultados extraídos de los cuestionarios, se ha tratado de intervenir en aquellas dimensiones con puntuación más baja, de manera que se actúe sobre ellas utilizando diversas técnicas o prácticas organizacionales para fomentar el capital psicológico y a la vez aumentar el bienestar psicológico (felicidad) y la autorrealización de los trabajadores.

El trabajo en este caso se titula “Plan de acción para la mejora del capital psicológico de los empleados de la organización “refrescos y bebidas espirituosas de Castellón”.

Y mediante otro Proyecto grupal realizado en la asignatura de prácticas organizacionales saludables, con otra compañera en la que se ha de intervenir en una empresa con problemas relacionados con la falta de confianza en la organización por parte de sus empleados, lo que está perjudicando el trabajo en equipo. En este caso se ha realizado realiza una descripción detallada de los problemas y a raíz de esta descripción, se proponen medidas de intervención en la empresa relativas a técnicas y estrategias basadas en el coaching de equipos con la finalidad de poner fin o minimizar los problemas relatados.

3.5 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE8	
<i>Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</i>	
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	3

3.5.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA.

En este caso, la competencia descrita la he obtenido a través de la confección de la realización de trabajo grupal, “Proyecto de Intervención Psicosocial en la empresa Fitosan, S.L.”, de la asignatura “Intervención Psicosocial en el trabajo (SB7007-507) del Máster, junto con otra compañera de aula.

Se trata de realizar una evaluación de factores psicosociales y poner en práctica estrategias de intervención a raíz de una serie de problemas detectados por el aumento demanda de un tratamiento fitosanitario, que exige un aumento en la producción y por tanto en la jornada laboral de los trabajadores, por problemas con las quejas de clientes y el consiguiente aumento de llamadas y visitas y la instalación de nuevas máquinas con el consiguiente desconocimiento hacia la nueva tecnología entre los trabajadores, entre otros.

En el trabajo se propone como objetivo, por un lado, hacer frente a la falta de recursos personales y laborales, por otro, disminuir las altas demandas laborales y eliminar los riesgos de burnout y tecnoestrés para mejorar la salud psicosocial de los trabajadores afectados.

El instrumento elegido para realizar la evaluación es el Modelo RED, en todas sus fases: diagnóstico, análisis de resultados, acción y evaluación, que ha permitido evaluar la falta de recursos personales (falta de competencias emocionales o autoeficacia), la falta de recursos laborales (falta de feedback o autonomía), las emociones/experiencias (burnout y tecnoestrés) y la presencia de altas demandas laborales (ambigüedad de rol y sobrecarga cuantitativa y emocional).

Tras los resultados analizados, se han propuesto una serie de acciones y estrategias de intervención para mejorar la salud y calidad de vida laboral de estos trabajadores (Survey Feedback, sesiones informativas, Workshop en competencias emocionales, habilidades sociales, autoeficacia y gestión del tiempo.

Por último se ha de realizar un seguimiento (evaluación) de las intervenciones propuestas y sus mejorar o áreas modificables.

3.6 COMPETENCIA DESARROLLADA – CE9

Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del Máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES	DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUÉS
1	3

En todas las asignaturas que componen la totalidad del Máster se han realizado trabajos grupales, en los que se ha intentado acercar el objeto de estudio al ámbito investigador y laboral de la Psicología de la Salud Ocupacional, por lo que he tenido la oportunidad de ampliar las competencias descritas en este campo.

Ahora me siento capacitada para llevar a cabo una investigación básica, interpretando las diferentes teorías y procesos expuestos en el aula a lo largo del Máster y comparándolas en algunos casos prácticos, aunque no he desarrollado estas competencias al máximo, entre otras cosas porque soy una persona muy práctica y hasta que no obtengo la experiencia profesional no puedo convencerme de que soy capaz de desarrollarla de forma eficaz, de ahí que en ninguna de las competencias expuestas el nivel alcanzado supere el máximo, excepto en el caso de la competencia CE7, sobre la que sí he tenido oportunidad de desarrollar a nivel profesional (durante mi estancia en la empresa) y confirmar su presencia sin objeción.

Opino que actualmente estoy capacitada para seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos para la evaluación situacional en el contexto de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos, por la adquisición de esta competencia a lo largo de mi estancia en la empresa y en el aula.

Además de poder elaborar los informes pertinentes en el contexto de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos.

En los trabajos grupales y en mi estancia en empresa, he realizado estudios comparando instrumentos, como por ejemplo tests, escalas de calificaciones o puntuaciones, técnicas y métodos. Y estableciendo su validez y fiabilidad, observando la efectividad del método o técnica y analizando beneficios y costes de cada propuesta. Además de adquirir la competencia necesaria para poder revisar la literatura, formular hipótesis y ponerlas a

prueba en el ámbito de la psicología del trabajo, así como analizar y recopilar los datos relativos a la investigación en el contexto estudiado.

Por otra parte, aunque esta competencia ya la había desarrollado durante mis anteriores estudios de grado y en el contexto laboral, he tenido la oportunidad de ampliar mis habilidades en el campo de la redacción de trabajos de investigación y la presentación oral de los mismos. Y actualizar y desarrollar mis competencias, conocimientos y habilidades de acuerdo a los estándares y requisitos de la profesión psicológica y la normativa nacional.

4. VALORACIÓN PERSONAL

En primer lugar decir que el Máster me ha inspirado, alegría, entusiasmo, positivismo y curiosidad, me ha cambiado la forma de pensar y actuar en algunos aspectos personales, lo cual ha sido muy gratificante en primera persona.

El conocimiento adquirido me ha aportado una mayor autoconfianza y ha servido para que yo misma crea más en mi capacidad para afrontar los momentos complicados y poder solucionar algunos problemas sin venirme abajo. Ahora me veo una persona más competente y capaz, que se comporta de otra manera, que piensa y ve la vida desde otra perspectiva.

En segundo lugar, el objetivo por el cual decidí realizar este Máster, se ha cumplido, puesto que pretendía prepararme para ser un profesional competente, por lo menos en mi caso, en un nivel básico-medio, al no proceder de la rama de la Psicología, y en ese sentido he adquirido competencias básicas y específicas que me cualifican para ejercer actuaciones en distintos ámbitos profesionales, como la salud y prevención de riesgos psicosociales y la gestión de Recursos Humanos en general.

En mi caso, especialmente, he tenido que recurrir muchas veces a las clases en diferido, debido a mi horario laboral, cosa que hasta ahora desconocía y no había tenido la oportunidad de utilizar y en este sentido ha sido un gran apoyo, para poder seguir el ritmo del aula y prepararme para las evaluaciones mensuales, de manera que el uso de esta tecnología para difundir conocimiento y promover la formación en el Máster ha sido una de las herramientas “estrella” en la última etapa del curso.

He de reconocer que no he podido implicarme todo lo que debiera, tal y como suelo hacer en las cuestiones de aprendizaje, por causas personales y laborales que me han impedido el profundizar más en cada asignatura.

El hecho de que las evaluaciones hayan sido tan cómodas, considero que es mucho más ventajoso, así se puede preparar y estudiar una asignatura completa con detalle, da tiempo a preparar de forma individual el estudio, incluyendo lecturas complementarias, pero en contraprestación hay que reconocer que no se pone toda la “carne en el asador”, la responsabilidad del estudio es algo inherente a cada uno de nosotros y si te lo ponen fácil tiendes a caer en la relajación algunas veces.

Sobre todo he aprendido que la teoría es una cosa y la práctica otra, en mi estancia en la empresa desarrollando las competencias antes descritas he aprendido a ser mucho más objetiva en cuanto a la selección o descarte de un candidato, a ser mucho más precisa en encontrar el perfil buscado en cada puesto de trabajo, a identificar las cuestiones específicas que llevan hasta el candidato ideal, así de un solo golpe de vista curricular en pocos segundos reconocer los válidos o no válidos.

Y cuando pensaba que todo eso yo era capaz de realizarlo sin ayuda ninguna, me he dado cuenta que todavía tengo mucho camino por recorrer y tengo que seguir indagando y aprendiendo cosas para no quedarme regazada y adquirir las destrezas necesarias para seguir intentando ser una buena profesional.

Me ha quedado una pequeña parte de insatisfacción en lo relacionado con los trabajos en grupo, que en principio, son muy enriquecedores, y normalmente sirven para que el conocimiento se transfiera, siempre y cuando realmente se trabaje en grupo, porque los estudiantes tenemos ese vicio de “yo hago esta parte y tú haces la otra”, y al final eso no es trabajo en equipo y el conocimiento no fluye tal y como debería, por tanto no se desarrolla la competencia de forma eficaz.

5. FUTURO DE PROYECTO

Mi primer objetivo: reforzar el idioma inglés, porque es imposible aspirar a ser un buen profesional si no se domina este recurso y lo he apartado demasiado tiempo de mis expectativas.

Mi segundo objetivo: puesto que me dedico a la impartición de cursos de formación continua tanto en modalidad presencial como on-line, tengo previsto reforzar esta faceta a nivel pedagógico, de manera que he de terminar algunos cursos on – line en marcha.

Por otra parte uno de los principales motivos por haber realizado este Máster ha sido reforzar la parte teórica de algunas materias necesarias para ampliar mis conocimientos y de forma paralela acceder a contenidos de otros campos formativos diferentes a los impartidos actualmente y así acceder a una parte de la formación para la cual tenía las puertas cerradas por falta de titulación, de manera que voy a presentar mi candidatura para nuevos cursos de formación.

Mi tercer objetivo: y para el que voy a dedicar más tiempo, puesto que mi trabajo actual es demasiado temporal, es realizar una búsqueda activa de empleo relacionada con la gestión de Recursos Humanos, y la opción elegida es como técnico de selección, puesto que he desarrollado esta competencia tanto a nivel teórico como nivel práctico y he asimilado formas de trabajo desconocidas hasta ahora que me han servido para actualizar y profundizar en el desarrollo de habilidades necesarias para optar a este puesto.

Y como expectativa a largo plazo, estudiar y ejecutar un proyecto propuesto por parte de personas conocidas para llevar a cabo la creación de un departamento de Recursos Humanos en una empresa de nueva creación y que tiene una expectativa amplia de crecimiento en poco período de tiempo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: Jhon Wiley&Sons.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*, New York: Bantman. Pag 98

Litwin, G. & Stringer, R. (1978). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: división of Research, Graduate School, of Business administration, Harvard University.

Rousseau, D.M. (1988) The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper and I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: John Wiley and Sons.

Tessler, J. (1999) Web surfin is fast way to go job hopping. *Wall Sreet Journal*, B12

Libros:

D. Arribas y J. Pereña. (2011). *Manual Competea*. Madrid: Tea ediciones.

D. Arribas et al (2013) *Manual Batería de Aptitudes de Tea*. Madrid. Tea ediciones.

Webs:

INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). (2011). Método de evaluación F-PSICO. Sitio web: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem>.

José Ramos y José M. Peiró. (2014). La Psicología del Trabajo y las Organizaciones en tiempos de crisis económica. 21/08/2015, de Papeles del psicólogo Sitio web: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2315.pdf>

7. ANEXOS

Anexo nº 1 cuestionarios evaluación Clima Laboral (Locales y Departamentos)

9/6/2015

Encuesta de clima

Encuesta de clima

Esta encuesta es una herramienta con la que pretendemos conocer la opinión del Equipo MUERDE LA PASTA sobre distintos asuntos relacionados con sus condiciones de trabajo. Lo que de verdad interesa es la opinión general, motivo por el cual la respuesta a esta encuesta es, además de CONFIDENCIAL, ANÓNIMA.

Nos proponemos conocer cuáles son las inquietudes y las áreas de mejora que más preocupan al Equipo Muerde la Pasta, porque conociéndolas podremos mejorar y continuar avanzando juntos.

***Obligatorio**



1. Indica cuál es tu área de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sala
☐ Cocina

2. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy clara	Clara	Poco Clara	Nada clara
Lo que debo hacer (Tareas, responsabilidades, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo debo hacerlo (métodos, procedimientos de trabajo, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobre el resultado de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes frases *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
La estructura de responsables dentro de mi centro de trabajo está bien organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procedimientos y sistemas de trabajo están bien diseñados y son eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4. Indica con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
Tengo tiempo de hacer todas las tareas, ya que el personal es suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para realizar algunas tareas, tengo que saltarme las normas de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas que me mandan se contradicen entre sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes frases *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Mis superiores controlan demasiado a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis superiores se reúnen con los trabajadores para comentar temas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando tengo cualquier problema en el trabajo, puedo hablarlo con mis superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis superiores nos explica claramente por qué toma las decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis superiores se preocupa por los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Indica con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
La empresa se interesa por mis esfuerzos para progresar y desarrollarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, la formación interna en MLP es buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay posibilidades de promoción en MLP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que mis capacidades y conocimientos se aprovechan bien en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. Indica tu opinión con respecto a tu lugar de trabajo **Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y más cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo suficiente luz en mi puesto o lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La temperatura en mi puesto de trabajo es agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo las herramientas o utensilios necesarios para poder realizar mi trabajo correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Indica con que frecuencia se dan las siguientes situaciones en ti **Marca solo un óvalo por fila.*

	Constantemente	Con frecuencia	Raras veces	Nunca
Cada día al acabar el trabajo, me voy contento a mi casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vengo al trabajo cada día con ilusión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuentro a mis compañeros de trabajo contentos con el trabajo que hacen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dejaría esta empresa para irme a otra con el mismo trabajo, aún cobrando lo mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Indica con que frecuencia se producen en tu trabajo: **Marca solo un óvalo por fila.*

	Constantemente	Con frecuencia	Raras veces	Nunca
Conflictos entre compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las situaciones de violencia física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las situaciones de acoso sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10. Indica con que frecuencia se dan las siguientes situaciones: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
Dispongo de al menos 12 horas de descanso diarias entre jornadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El horario laboral me permite compaginar mi tiempo libre con los de mi familia y amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo más tiempo del horario habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me informa del horario con dos semanas de antelación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo más tiempo del horario habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que hay favoritismo a la hora de la distribución de turnos de trabajo y descansos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que la empresa valora el esfuerzo extra que realizas en determinadas ocasiones (sin tener en cuenta el salario)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
La estructura de responsables de MLP está bien organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MLP está dirigida por un buen equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que la empresa está mejorando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MLP me da seguridad para mi futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy orgulloso de trabajar en MLP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo comentar mis dudas y preocupaciones con el Area Manager de mi zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo comentar mis dudas y preocupaciones con el Chef Trainer de mi zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


12. 12. Considerando los deberes y responsabilidades de mi trabajo, estoy satisfecho con el salario que recibo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy satisfecho
☐ Satisfecho
☐ Insatisfecho
☐ Muy insatisfecho

13. **En este espacio puedes añadir cualquier información relacionada con los temas tratados en la encuesta.**

Tu opinión nos ayuda a mejorar.

Con la tecnología de
 Google Forms

Encuesta de clima

Esta encuesta es una herramienta con la que pretendemos conocer la opinión del Equipo MUERDE LA PASTA/BENFOOD sobre distintos asuntos relacionados con sus condiciones de trabajo. Lo que de verdad interesa es la opinión general, motivo por el cual la respuesta a esta encuesta es, además de CONFIDENCIAL, ANÓNIMA.

Nos proponemos conocer cuáles son las inquietudes y las áreas de mejora que más preocupan al Equipo Muerde la Pasta/Benfood, porque conociéndolas podremos mejorar y continuar avanzando juntos.

***Obligatorio**



1. Indica cual es tu centro de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muerde la Pasta
- ☐ Benfood

2. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy clara	Clara	Poco Clara	Nada clara
Lo que debo hacer (Funciones, competencias, responsabilidades, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo debo hacerlo (métodos, procedimientos de trabajo, protocolos etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad del trabajo que se espera que haga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La responsabilidad del puesto de trabajo (qué consecuencias tienen mis acciones y decisiones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3. Indica con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo **Marca solo un óvalo por fila.*

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
Tengo tiempo de hacer todas las tareas, ya que el personal es suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para realizar algunas tareas, tengo que saltarme las normas de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas que me mandan se contradicen entre sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas que realizo tienen sentido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes frases **Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Mi responsable directo controla demasiado a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi responsable directo se reúne con los trabajadores para comentar temas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando tengo cualquier problema en el trabajo, puedo hablarlo con mi responsable directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi responsable directo explica claramente por qué toman las decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi responsable directo se preocupa por los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La dirección general se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Indica con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
La empresa se interesa por mis esfuerzos para progresar y desarrollarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, la formación interna en esta empresa es buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay posibilidades de promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que mis capacidades y conocimientos se aprovechan bien en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo influencia en las decisiones que afectan a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Indica tu opinión con respecto a tu lugar de trabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y más cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo suficiente luz en mi puesto o lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La temperatura en mi puesto de trabajo es agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo las herramientas o utensilios necesarios para poder realizar mi trabajo correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indica con que frecuencia se dan las siguientes situaciones en ti *

Marca solo un óvalo por fila.

	Constantemente	Con frecuencia	Raras veces	Nunca
Cada día al acabar el trabajo, me voy contento a mi casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vengo al trabajo cada día con ilusión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuentro a mis compañeros de trabajo contentos con el trabajo que hacen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dejaría esta empresa para irme a otra con el mismo trabajo, aún cobrando lo mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Indica con que frecuencia se producen las siguiente situaciones en tu trabajo: **Marca solo un óvalo por fila.*

	Constantemente	Con frecuencia	Raras veces	Nunca
Hay conflictos entre compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dan episodios de violencia física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se producen episodios de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay acoso sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dan situaciones desgastadoras emocionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo expresar mi opinión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me cuesta olvidar los problemas del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo que esconder mis emociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Indica con que frecuencia se dan las siguientes situaciones: **Marca solo un óvalo por fila.*

	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
El horario laboral me permite compaginar mi tiempo libre con los de mi familia y amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo más tiempo del horario habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que la empresa valora el esfuerzo extra que realizo en determinadas ocasiones (sin tener en cuenta el salario)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que se valora el trabajo que realizo en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo coger las vacaciones cuando quiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando me surge un asunto personal o familiar puedo dejar mi trabajo un tiempo sin pedir un permiso especial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: **Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
La estructura de responsables de esta empresa está bien organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa está dirigida por un buen equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que la empresa está mejorando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa me da seguridad para mi futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con mi profesión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gustaría permanecer en la empresa durante el resto de mi vida laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Considerando los deberes y responsabilidades de mi trabajo, estoy satisfecho con el salario que recibo **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

12. 12. Indica el motivo o motivos por los cuales trabajas en esta empresa **Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Me gusta la empresa
- ☐ Me gusta mi trabajo
- ☐ El salario
- ☐ El horario
- ☐ Mis compañeros
- ☐ Proximidad con mi lugar de residencia
- ☐ El contexto laboral no me permite tener otras opciones

13. En este espacio puedes añadir cualquier información relacionada con los temas tratados en la encuesta.*Tu opinión nos ayuda a mejorar.*

.....


.....

.....

.....

.....

Anexo nº 2 Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) – nuevos proyectos

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>	Fecha de creación 13/07/15 Versión 01
	ENCARGADO DE TURNO	- 1 -de 4

1.- DATOS IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ENCARGADO DE TURNO

DEPARTAMENTO: OPERACIONES

ÁREA/ZONA: PUNTO DE VENTA ASIGNADO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: ENCARGADO

DEPENDENCIA FUNCIONAL (Si aplica):

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Dpto. RRHH		

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Supervisión y gestión del equipo asegurando la satisfacción del cliente y la calidad de los productos. Colaboración en el desarrollo de la unidad de negocio.

3.- RESPONSABILIDADES BÁSICAS

- Implantar y mantener las directrices marcadas desde Gerencia.
- Gestionar operaciones diarias y asegurar una gestión eficiente del personal, maquinaria y materias primas.
- Utilizar todas las herramientas operativas para planificar y lograr la excelencia operativa.
- Proporcionar orientación y dirección al equipo de trabajo para tomar medidas y lograr los objetivos operativos.
- Observar las actividades del personal y trabajar a su lado cubriendo los distintos puestos, para asegurar que los alimentos se entreguen en tiempo y forma y que los objetivos de servicio al cliente se cumplen.
- Revisar el ambiente de trabajo y los indicadores clave de negocio para identificar los problemas, preocupaciones y oportunidades de mejora proporcionando entrenamiento y dirección a los trabajadores para lograr los objetivos operativos.
- Proporcionar experiencia funcional y ejecución de las responsabilidades funcionales.
- Autogestionar el servicio al cliente, según los protocolos y procedimientos de la empresa.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha de creación 13/07/15 Versión 01
	ENCARGADO DE TURNO	- 2 -de 4

4.- ACTIVIDADES PRINCIPALES

▪ Gestión del punto de venta:

- Realizar y supervisar pedidos
- Cursar reclamaciones oportunas a los proveedores
- Organizar y controlar la documentación interna: registro de toma de temperaturas, control de recepción de proveedores, certificados, desinfección y desratización.
- Cualquier otra gestión que pueda realizar el personal de equipo.

Supervisar el correcto cumplimiento de los procedimientos:


- Recepción de proveedores
- Cuadros de caja y correcta manipulación del efectivo
- Orden y limpieza de las instalaciones
- Apertura y cierre del local
- Envasado y almacenamiento de materias primas
- Normativa sanitaria
- Servicio y atención al cliente

▪ Gestión interna:

- Realizar inventarios
- Gestionar albaranes de proveedores siguiendo el procedimiento interno
- Recopilar, firmar y mantener en el archivo del punto de venta los procedimientos internos: Custodia de llaves, responsabilidad y política de cajas, etc.
- Organizar las cajas semanales y enviar la documentación a la central
- Mantener actualizado el informe de ventas

▪ Gestión del personal:

- Cubrir los distintos puestos del local para apoyar al equipo de trabajo.
- Control y gestión de los recursos.
- Realizar la formación del personal.
- Controlar la correcta distribución de turnos acorde a la previsión de ventas (programación de horas, control de horas extras, etc).
- Verificar la puntualidad y correcta uniformidad del personal.
- Cumplir los procedimientos de gestión de personal.
- Motivar personal para el logro de metas mensuales.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENCARGADO DE TURNO	Fecha de creación 13/07/15 Versión 01
		- 3 -de 4

5.- DIMENSIONES

1. Número de personas que dependen del puesto:

Directas: 5-10 (equipo base)

Indirectas: 0

2. Maquinaria o equipamiento necesario para desarrollar el trabajo (Ej.: Ordenador, Fax, etc.)


Ordenador portátil

Teléfono móvil

Escáner

6.- ORGANIGRAMA



	DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENCARGADO DE TURNO	Fecha de creación 13/07/15 Versión 01
		- 4 -de 4

7.- COMPETENCIAS REQUERIDAS (GENÉRICAS Y TÉCNICAS)

1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Nivel de Estudios:
 - o FPII O CFGS en hostelería o Diplomatura, Grado o Ingeniería Técnica.
 - o Ofimática nivel medio-alto
 - o Experiencia en el sector y puesto (mínimo 3 años)
 - o Experiencia en puesto similar, como encargado de cafeterías o panaderías (franquicias), restaurante Fast Food, retail etc.
 - o Conocimientos de la normativa sanitaria, operativa de restaurante, gestión de cuentas de explotación.
 - o Experiencia en trabajo operativo, formación y liderazgo de equipos.
 - o Persona enfocada 100% a la atención a clientes, operaciones y resultados.

2. COMPETENCIAS GENÉRICAS

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ▪ Comunicación y Persuasión Racional | ▪ Espíritu de equipo |
| ▪ Actitud de Servicio | ▪ Proactivo |
| ▪ Orientación al cliente | ▪ Analítico |
| ▪ Orientación a logros y resultados | ▪ Integridad, Ética y Confianza |
| ▪ Tolerancia al estrés | ▪ Planificación y Organización |
| ▪ Vocación hacia el sector | ▪ Aptitudes Interpersonales y empatía |
| ▪ Creatividad y buen gusto | ▪ Manejo y resolución de conflictos |
| ▪ Liderazgo | |

8.- FORMACIÓN INICIAL

- Acogida en Central:
 - o Organigrama general de la Organización
 - o Directorio telefónico y mails de central y delegaciones
 - o Entrega de procedimientos de empresa relativos a su posición y a su puesto de trabajo
 - o Descripción del puesto de trabajo
 - o Funcionamiento de los diferentes departamentos
 - o Formación específica Dpto. Comercial
- Formación en prevención de riesgos laborales

(...)

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u> PERSONAL DE EQUIPO	Fecha de creación 14/07/15 Versión 01
		- 1 -de 4

1.- DATOS IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: PERSONAL DE EQUIPO

DEPARTAMENTO: OPERACIONES

ÁREA/ZONA: PUNTO DE VENTA ASIGNADO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: ENCARGADO

DEPENDENCIA FUNCIONAL (Si aplica):

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Dpto. RRHH	<hr/>	<hr/>

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar en el desarrollo de la operativa interna para conseguir la satisfacción del cliente y la calidad de los productos.

3.- ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Prestar atención completa y amable a los clientes basándose en la calidad y la eficacia del servicio, explicando nuestro funcionamiento y asegurando su acomodo en las instalaciones del local.
- Esforzarse por conocer las necesidades del cliente.
- Entender y crear valor desde la perspectiva del cliente.
- Gestión de la caja/TPV en caso que se le delegue dicha función.
- Limpieza del local previa a la apertura, durante la apertura y cierre.
- Recogida y limpieza de mesas.
- Preparar e higienizar los alimentos. Transportar pedidos y otros materiales.
- Realizar trabajos auxiliares en la elaboración de productos.
- Exponer el producto elaborado en su lugar asignado por procedimiento.
- Realizar sin cualificación las tareas de limpieza de útiles, maquinaria y menaje del local.
- Vigilancia y cumplimiento de las instrucciones de Higiene Alimentaria
- Cumplir los planes de limpieza establecidos por sus superiores.
- Comunicar cualquier anomalía a su superior respecto de su trabajo, así como consultar cualquier duda o situación excepcional.
- Cuidar y mantener siempre una higiene personal y uniformidad impecable.
- Todas aquellas funciones no incluidas anteriormente y que devengan del desarrollo habitual de su trabajo o que le sean encomendadas por sus superiores.

- 1 -

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u> PERSONAL DE EQUIPO	Fecha de creación 14/07/15 Versión 01
		- 2 -de 4

5.- DIMENSIONES

1. Número de personas que dependen del puesto:
 Directas: 0
 Indirectas: 0
2. Maquinaria o equipamiento necesario para desarrollar el trabajo (Ej.: Ordenador, Fax, etc.)

6.- ORGANIGRAMA



	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u> PERSONAL DE EQUIPO	Fecha de creación 14/07/15 Versión 01
		- 3 -de 4

7.- PERFIL REQUERIDO

1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Nivel de Estudios: FPI O CFGM en hostelería
-
- Experiencia previa de al menos 1 año (deseable Sector Alimentación, concretamente en cafeterías, panaderías (franquicia)).

2. COMPETENCIAS GENÉRICAS

1. Trabajo en equipo
2. Organización y orden
3. Gusto por la atención al cliente
4. Orientación comercial
6. Extroversión
7. Dinamismo
8. Orientación a resultados
9. Tolerancia al estrés
10. Integridad, Ética y Confianza

8.- FORMACIÓN INICIAL

- Acogida en local (2 días):
 - o Presentación de Muerde la Pasta y Entrega de Manual de bienvenida
 - o Descripción del puesto de trabajo, organigrama general de la empresa y explicación de funcionamiento de los diferentes departamentos.
 - o Visita guiada de las instalaciones y presentación de todos los compañeros
- Formación en Prevención de Riesgos Laborales: entrega Manuales de PRL (formación e información) y realización de test de evaluación.
- Formación en Higiene y Seguridad Alimentaria: entrega Manual y realización de test de evaluación.
- Formación específica del puesto (1-2 semanas): entrega Manual (con procedimientos e instrucciones Técnicas propias del puesto de trabajo) y realización de pruebas evaluación.
 - o Formación operativa mediante una metodología totalmente práctica.

(...)

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u> PERSONAL DE EQUIPO	Fecha de creación 14/07/15 Versión 01
		- 4 -de 4

9.- UNIFORMIDAD

- En el momento de la incorporación se facilitará al trabajador el uniforme. Es responsabilidad del trabajador que el uniforme permanezca limpio y sin manchas. Además tendrá que estar siempre planchado y bien colocado en todas sus partes.
- Descripción del uniforme del personal de equipo:
 - o
 - o

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUDITOR	Fecha de creación 15/07/15 Versión 01
		- 1 -de 3

1.- DATOS IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: AUDITOR

DEPARTAMENTO: AUDITORÍAS

ÁREA/ZONA: PUNTO DE VENTA ASIGNADO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: RESPONSABLE AUDITORÍAS

DEPENDENCIA FUNCIONAL (Si aplica):

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
<p>Dpto. RRHH</p>		

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar el cumplimiento de los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo y políticas implantadas en la Compañía, así como otras normativas y disposiciones legales aplicables.

3.- RESPONSABILIDADES BÁSICAS

- Examinar y evaluar la correcta aplicación de los sistemas de control interno
- Vigilar la preservación e integridad de la Compañía, así como la eficiencia, transparencia y gestión operativa
- Proponer a Dirección e implementar medidas predictivas y correctivas para llegar al cumplimiento de los estándares de Calidad marcados.
- Verificar que se cumplan en tiempo y forma las políticas y procedimientos estipulados en la Compañía.
- Garantizar que los restaurantes cumplan con el conjunto de medidas establecidas de manera oportuna y de forma transparente.
- Proponer medidas de control interno que se ajusten a las necesidades reales de la actividad diaria en la Compañía.
- Proponer mejoras en los procedimientos y procesos de la Compañía.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUDITOR	Fecha de creación 15/07/15 Versión 01
		- 2 -de 3

4.- ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Evaluar continuamente la gestión de la operativa de los restaurantes e informar oportunamente a Dirección de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.
- Elaborar diagnósticos de las características actuales de los procedimientos. Detectar las situaciones relevantes y las deficiencias o desviaciones para proponer mejoras o actualizaciones de procedimientos.
- Identificar los elementos básicos e información necesaria para el diseño y elaboración de manuales y/o actualizar políticas generales.
- Revisar que los procesos establecidos se realicen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Analizar las medidas de control interno cotejando con la información disponible y emitir informes y conclusiones.
- Analizar cuáles son los procesos y políticas no escritos y hacer informes al respecto.
- Elaborar y/o actualizar los manuales de operaciones.
- Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne Dirección, relacionadas con la naturaleza de su puesto.

5.- DIMENSIONES

1. Número de personas que dependen del puesto:

Directas: 0

Indirectas: 0

2. Maquinaria o equipamiento necesario para desarrollar el trabajo (Ej.: Ordenador, Fax, etc.)

Ordenador portátil

Teléfono móvil

Vehículo

6.- ORGANIGRAMA



	DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUDITOR	Fecha de creación 15/07/15 Versión 01
		- 3 -de 3

7.- COMPETENCIAS REQUERIDAS (GENÉRICAS Y TÉCNICAS)

1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Nivel de Estudios: Profesional Titulado con cursos en Auditoría y formación específica en normas de seguridad alimentaria y sistemas de APPCC.
- Experiencia previa de al menos 3 años (deseable Sector Alimentación).

2. COMPETENCIAS GENÉRICAS

- | | |
|---|---|
| 1. Analítico, minucioso, ordenado. | 8. Capacidad crítica |
| 2. Alto nivel de transparencia y honradez | 9. Dinamismo |
| 3. Capacidad para la toma de decisiones | 10. Proactividad. |
| 4. Orientación a logros y resultados | 11. Integridad, Ética y Confianza |
| 5. Tolerancia al estrés | 12. Supervisión y coordinación de proyectos |
| 6. Pensamiento global | 13. Planificación y organización |
| 7. Capacidad de atender múltiples tareas. | 14. Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita. |

8.- FORMACIÓN INICIAL

- Acogida en Central:
 - o Organigrama general de la Organización
 - o Directorio telefónico y mails de central y delegaciones
 - o Entrega de procedimientos de empresa relativos a su posición y a su puesto de trabajo
 - o Descripción del puesto de trabajo
 - o Funcionamiento de los diferentes departamentos
- Formación en prevención de riesgos laborales
- Formación teórico-práctica por parte del Responsable de Auditorías en las instalaciones a auditar.
- Formación en gestión de documentación.

Anexo n° 3 Guión estructurado entrevistas telefónicas



ENCARGADO TURNO FOCACCERIA

GUIÓN ENTREVISTA TELEFÓNICA

Buenos días / tardes, soy..... Del Dpto. de RR.HH. de..... (Muerde la Pasta).
Le llamo en relación a un currículum que hemos recibido para el puesto de Encargado de Turno en.....a través de..... (Infojobs, etc).

Me gustaría mantener una pequeña entrevista telefónica con usted para ampliar información sobre su candidatura.

¿Puede hablar en estos momentos? ¿Recuerda la oferta? (de lo contrario informar).

Preguntas críticas

MOVILIDAD GEOGRÁFICA: Si el candidato no reside en la ciudad donde se oferta el puesto, sondear la disponibilidad para cambiar de residencia y las condiciones que tiene que tener el puesto para plantearse un traslado.

SECTOR – EXPERIENCIA PROFESIONAL

(Check list de lo más representativo para el puesto)

Se revisa toda la experiencia incidiendo en funciones y motivos del cambio de trabajo, empresa, sector, funciones etc. Se anota en CV.

1.- Veo que ha estudiado.... ¿Qué es lo que le llama la atención del puesto que ofertamos?

2.- ¿Qué conoce del sector?

3.- ¿Le parece un sector duro y difícil de gestionar? ¿Por qué?

4.- ¿Maneja algún programa informático? ¿Cuáles? ¿Qué nivel de manejo posee?

5.- ¿Ha trabajado en base a un manual de procedimientos? (respuesta sí) ventajas e inconvenientes de los mismos.

GESTIÓN DE EQUIPOS - RRHH

6.- ¿Ha tenido personal a su cargo? (respuesta sí) ¿Cuántas personas y en qué puestos?

7.- ¿Dependían todas directamente de usted?

8.- ¿Cómo organizaba y supervisaba su trabajo?

9.- ¿Con que dificultades se ha encontrado gestionando personas? ¿Qué ha hecho para solucionarlo?

10.- ¿Cuál cree que es la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo para que funcione como tal?

11.- ¿Realizaba la selección de personal? ¿En base a qué criterios?

12.- ¿Cuál era la estructura jerárquica dentro del local y a quién reportaba?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

13.- ¿Cómo son sus clientes habituales?

14.- ¿Ha tenido alguna vez un cliente insatisfecho? ¿Qué hizo para tratar de solucionarlo? ¿Cómo resolvía las quejas o reclamaciones de los clientes del local?

15.- Describame brevemente la rutina de su trabajo (funciones, procesos, etc).

ORIENTACIÓN A RESULTADOS – VENTAS

16.- ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar por objetivos? ¿Cómo se medían?

17.- ¿Cuál era su grado medio de cumplimiento? ¿Qué resultados obtuvo?

18.- Consiguió aumentar las ventas del local/establecimiento? (respuesta sí) ¿Cómo, que técnicas utilizó? (cross selling, etc)

EXPECTATIVAS PROFESIONALES Y SALARIALES

19.- ¿Dónde le gustaría estar trabajando en 2 o 3 años? ¿En qué tipo de empresa? ¿En qué puesto y con qué funciones?

20.- ¿Cuáles son sus expectativas salariales?

21.- ¿En qué banda salarial se mueve actualmente?

BUSQUEDA DE EMPLEO

22.- ¿Participa en otros procesos de selección? (sondear lo avanzados que están, si son de su interés, etc.)

23.- ¿Para qué tipos de puesto está enviando su CV?

DESPEDIDA

Muchas gracias por la información y por el tiempo dedicado. Por mi parte no tengo más preguntas. Ha sido muy amable contestando a todas ellas, ahora vamos a valorar su candidatura y en caso de que se ajuste, nos podríamos de nuevo en contacto con Ud. para citarle a una entrevista personal.



JEFE DE COCINA /2º JEFE DE COCINA

GUIÓN ENTREVISTA TELEFÓNICA

Buenos días / tardes, soy..... Del Dpto. de RR.HH. de..... (Muerde la Pasta).
Le llamo en relación a un currículum que hemos recibido para el puesto de Encargado de Turno en.....a través de..... (Infojobs, etc).

Me gustaría mantener una pequeña entrevista telefónica con usted para ampliar información sobre su candidatura.

¿Puede hablar en estos momentos? ¿Recuerda la oferta? (de lo contrario informar).

Preguntas críticas

MOVILIDAD GEOGRÁFICA: Si el candidato no reside en la ciudad donde se oferta el puesto, sondear la disponibilidad para cambiar de residencia y las condiciones que tiene que tener el puesto para plantearse un traslado.

SECTOR – EXPERIENCIA PROFESIONAL

(Check list de lo más representativo para el puesto)

Se revisa toda la experiencia incidiendo en funciones y motivos del cambio de trabajo, empresa, sector, funciones etc. Se anota en CV.

1.- Veo que ha estudiado.... ¿Qué es lo que le llama la atención del puesto que ofertamos?

2.- ¿Qué conoce del sector? ¿Le parece un sector duro y difícil de gestionar? ¿Por qué?

3.- ¿Maneja algún programa informático? ¿Cuáles? ¿Qué nivel de manejo posee?

4.- ¿Ha trabajado en base a un manual de procedimientos? (respuesta sí) ventajas e inconvenientes de los mismos.

5.- Descríbame brevemente la rutina de su trabajo (funciones, procesos, etc).

- Realización de inventarios y periodicidad - Realización y recepción de pedidos
¿Qué sistema ha utilizado para realizar los pedidos?

- Stock mínimo de seguridad - APPCC

- Histórico de consumos

6.- ¿Qué es lo primero que le llama la atención cuando entra en una cocina?

7.- ¿Ha trabajado con cocina de 4ª y 5ª gama?

8.- ¿Tiene experiencia en buffet?

GESTIÓN DE EQUIPOS - RRHH

7.- ¿Ha tenido personal a su cargo? (respuesta sí) ¿Cuántas personas?

8.- ¿Dependían todas directamente de usted?

9.- ¿Cómo organizaba y supervisaba su trabajo?

10.- ¿Con que dificultades se ha encontrado gestionando personas? ¿Qué ha hecho para solucionarlo?

11.- ¿Realizaba la selección de personal? ¿En base a qué criterios?

12.- Bajo su punto de vista, ¿cómo se puede gestionar un equipo de trabajo para que funcione?

13.- ¿Cuál era la estructura jerárquica dentro del local y a quién reportaba?

14.- ¿Cuál cree que es la mejor manera de organizar una cocina?

EXPECTATIVAS PROFESIONALES Y SALARIALES

20.- ¿Dónde le gustaría estar trabajando en 2 o 3 años? ¿En qué tipo de empresa? ¿En qué puesto y con qué funciones?

21.- ¿Cuáles son sus expectativas salariales?

22.- ¿En qué banda salarial se mueve actualmente?

BUSQUEDA DE EMPLEO

23.- ¿Participa en otros procesos de selección? (sondear lo avanzados que están, si son de su interés, etc.)

24.- ¿Para qué tipos de puesto está enviando su CV?

DESPEDIDA

Muchas gracias por la información y por el tiempo dedicado. Por mi parte no tengo más preguntas. Ha sido muy amable contestando a todas ellas, ahora vamos a valorar su candidatura y en caso de que se ajuste, nos podríamos de nuevo en contacto con Ud. para citarle a una entrevista personal.



GERENTE

GUIÓN ENTREVISTA TELEFÓNICA

Buenos días / tardes, soy..... Del Dpto. de RR.HH. de..... (Muerde la Pasta).
Le llamo en relación a un currículum que hemos recibido para el puesto de Encargado de Turno en.....a través de..... (Infojobs, etc).

Me gustaría mantener una pequeña entrevista telefónica con usted para ampliar información sobre su candidatura.

¿Puede hablar en estos momentos? ¿Recuerda la oferta? (de lo contrario informar).

Preguntas críticas

MOVILIDAD GEOGRÁFICA: Si el candidato no reside en la ciudad donde se oferta el puesto, sondear la disponibilidad para cambiar de residencia y las condiciones que tiene que tener el puesto para plantearse un traslado.

SECTOR – EXPERIENCIA PROFESIONAL

(Check list de lo más representativo para el puesto)

Se revisa toda la experiencia incidiendo en funciones y motivos del cambio de trabajo, empresa, sector, funciones etc. Se anota en CV.

- 1.- Veo que ha estudiado.... ¿Qué es lo que le llama la atención del puesto que ofertamos?
- 2.- ¿Qué conoce del sector?
- 3.- ¿Le parece un sector duro y difícil de gestionar? ¿Por qué?
- 4.- ¿Maneja algún programa informático? ¿Cuáles? ¿Qué nivel de manejo posee?
- 5.- ¿Ha trabajado en base a un manual de procedimientos? (respuesta sí) ventajas e inconvenientes de los mismos.
- 6.- ¿Tenía acceso a la cuenta de explotación del negocio? ¿En qué áreas podía incidir para mejorar los resultados?
- 7.- Descríbame brevemente la rutina de su trabajo (funciones, procesos, etc).

GESTIÓN DE EQUIPOS - RRHH

- 8.- ¿Ha tenido personal a su cargo? (respuesta sí) ¿Cuántas personas y en qué puestos?

9.- ¿Dependían todas directamente de usted?

10.- ¿Cómo organizaba y supervisaba su trabajo?

11.- ¿Con que dificultades se ha encontrado gestionando personas? ¿Qué ha hecho para solucionarlo?

12.- ¿Cuál cree que es la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo para que funcione como tal?

13.- ¿Realizaba la selección de personal? ¿En base a qué criterios?

14.- ¿Cuál era la estructura jerárquica dentro del local y a quién reportaba?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

15.- ¿Cómo son sus clientes habituales?

ORIENTACIÓN A RESULTADOS – VENTAS

16.- ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar por objetivos? ¿Cómo se medían?

17.- ¿Cuál era su grado medio de cumplimiento? ¿Qué resultados obtuvo?

EXPECTATIVAS PROFESIONALES Y SALARIALES

18.- ¿Dónde le gustaría estar trabajando en 2 o 3 años? ¿En qué tipo de empresa? ¿En qué puesto y con qué funciones?

19.- ¿Cuáles son sus expectativas salariales?

20.- ¿En qué banda salarial se mueve actualmente?

BUSQUEDA DE EMPLEO

21.- ¿Participa en otros procesos de selección? (sondear lo avanzados que están, si son de su interés, etc.)

22.- ¿Para qué tipos de puesto está enviando su CV?

DESPEDIDA

Muchas gracias por la información y por el tiempo dedicado. Por mi parte no tengo más preguntas. Ha sido muy amable contestando a todas ellas, ahora vamos a valorar su candidatura y en caso de que se ajuste, nos podríamos de nuevo en contacto con Ud. para citarle a una entrevista personal.


Anexo nº 5 Perfil (sistema informático Tea-corrige) COMPE-TEA



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.

Anexo nº 6 Perfil (sistema informático Tea-corrige) BAT7

PERFIL



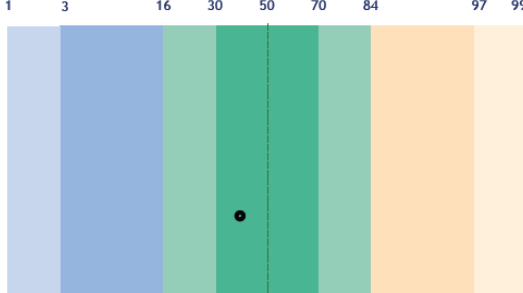

BATERIA DE APTITUDES DE TEA
Manual

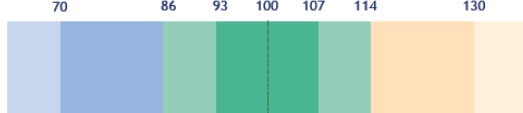
Id: ADC

Edad: 27 años **Sexo:** Mujer **Fecha de aplicación:** 25/08/2015

Baremo: Adultos (Nivel S)

Responsable de la aplicación:

PUNTUACIONES DE APTITUD		PD	Pc	
V	Aptitud verbal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
E	Aptitud espacial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
A	Atención	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
CON	Concentración	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
R	Razonamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
N	Aptitud numérica	<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="40"/>	
M	Aptitud mecánica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
O	Ortografía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
		PD	Pc	

ÍNDICES DE INTELIGENCIA		CI	
g	Capacidad general	<input type="text"/>	
Gf	Inteligencia fluida	<input type="text"/>	
Gc	Inteligencia cristalizada	<input type="text"/>	
		CI	

OBSERVACIONES

Las puntuaciones de aptitud se expresan en percentiles (Pc), los cuales comparan el rendimiento de la persona con el baremo de Adultos (Nivel S).

Nota Pc: (percentil), escala ordinal.

NOTA: CI, escala típica con Media=100 y Dt=15.

Anexo nº 7 Informes pruebas psicométricas



INFORME DE EVALUACIÓN DE CANDIDATO

INTERPRETACIÓN DE PRUEBAS

ADRIANA DECASTRO SEQUEIRA

PRUEBAS DE APTITUD:

NUMÉRICA: Capacidad para razonar de modo inductivo o deductivo con conceptos matemáticos en términos de relaciones y propiedades MEDIA.

PERFIL DE PERSONALIDAD:

Áreas más desarrolladas:

Autocontrol y estabilidad emocional: responde con calma a las situaciones inesperadas y se muestra confiado y firme ante la adversidad.

Confianza y seguridad en sí mismo: busca activamente nuevas responsabilidades que le hagan enfrentarse a retos o desafíos en los que poner a prueba sus capacidades, incluso en situaciones adversas. Confía plenamente en sus competencias, habilidades y destrezas para actuar de forma firme y convincente.

Resistencia a la adversidad: analiza y valora con calma y entereza las situaciones contrarias para superar los obstáculos en los más variados contextos. Acepta las críticas y se esfuerza en la consecución de metas en situaciones difíciles, lo que implica un afán de superación, perseverancia y tesón ante las contrariedades superior al de las demás personas.

Comunicación: adecua su estilo y forma de comunicarse en función del contexto y de las audiencias, mostrando flexibilidad para expresar y captar los elementos verbales y no verbales que facilitan una comunicación efectiva, clara y convincente. Adapta su discurso al lenguaje del interlocutor para transmitir la información de forma más clara, precisa y convincente que la mayoría de la gente.

Influencia: anticipa y prevé las posibles formas de influir o impactar en las más variadas situaciones, desplegando diferentes y legítimos recursos para obtener los efectos previstos. Usa su buena habilidad dialéctica para causar efectos concretos en las opiniones de los demás.

Trabajo en equipo: potencia un rendimiento alto del equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima y espíritu cooperativo. Se muestra más comprometido y dispuesto a trabajar en equipo que los demás, respetando los puntos de vista y aportando ideas interesantes al grupo.

Conocimiento de la empresa: comprende las variables y elementos internos y externos que influyen y condicionan el comportamiento de los individuos y los grupos de la organización en su conjunto. Comprende mejor que los demás los principales elementos de la organización empresarial (estructura, cultura, ...) y las relaciones de funcionamiento existentes.

Visión y anticipación: anticipa escenarios futuros basándose en los hechos, en la información objetiva y en la intuición, y formula y presenta estimaciones acertadas sobre el futuro del negocio. Es capaz de ver y anticipar oportunidades de negocio con la finalidad de obtener ventajas y una posición competitiva.

Orientación al cliente: fideliza la relación y se involucra en el negocio y en las necesidades del cliente, ofreciéndole soluciones más allá de lo previsto para satisfacer las expectativas creadas. Se interesa por tratar de forma activa y directa con clientes y por conocer y satisfacer sus necesidades mediante la oferta de servicios y productos.

Apertura: crea oportunidades y asume o provoca nuevos retos profesionales, manteniendo una actitud abierta y comprometida ante las posibilidades que ofrece el entorno. Se siente atraído con las necesidades, el funcionamiento y los objetivos de la compañía.

Identificación con la empresa: comparte la visión y misión organizativas y favorece la transmisión de valores y objetivos comunes, siendo un referente para otros dentro y fuera de la compañía. Se compromete con las necesidades, el funcionamiento y los objetivos de la compañía.

Dirección: dirige un equipo de personas adecuando su estilo directivo a la situación, a los objetivos y a las tareas, y tiene en cuenta la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado entre la orientación a las personas y los resultados. Utiliza su autoridad adaptándose a las situaciones y a las personas para conseguir un buen nivel de rendimiento y desempeño global.

Liderazgo: transmite y genera entusiasmo con un proyecto, estableciendo los objetivos y generando compromiso en los miembros de la organización. Tiene carisma de líder para influir sobre los demás o representar las acciones de un individuo o grupo.

Áreas de mejora:

Iniciativa: acomete proyectos y acciones en línea con lo requerido por su puesto o función. Se ciñe estrictamente a las funciones establecidas y prefiere atenerse a las normas a buscar caminos novedosos.

Planificación y organización: prevé la secuencia de trabajo y distribuye las actividades y los recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas.

Anexo nº 8 plantilla evaluación método PSICO (I.N.S.H.T.)



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

El objetivo de este cuestionario es conocer algunos aspectos sobre las condiciones psicosociales en tu trabajo.

El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

Con el fin de que la información que se obtenga sea útil es necesario que contestes sinceramente a todas las preguntas.

Tras leer atentamente cada pregunta así como sus opciones de respuesta, marca en cada caso la respuesta que consideres más adecuada, señalando una sola respuesta por cada pregunta.

1. ¿Trabajas los sábados?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

2. ¿Trabajas los domingos y festivos?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

3. ¿Tienes la posibilidad de tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

4. ¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

5. ¿Dispone de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

6. ¿Tu horario laboral te permite compaginar tu tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de tu familia y amigos?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

7. ¿Puedes decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

8. Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puedes detener tu trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesitas?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

9. ¿Puedes marcar tu propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral?

- | | | |
|------------------------|--------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> | 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> | 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> | 3 |
| nunca o casi nunca | <input type="checkbox"/> | 4 |

10. ¿Puedes tomar decisiones relativas a:

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de tareas a lo largo de tu jornada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de trabajo que tienes que realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad del trabajo que realizas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de los turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No trabajo en turnos rotativos				

11. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo:

	Puedo decidir	Se me consulta	Sólo recibo información	Ninguna participación
	1	2	3	4
Introducción de cambios en los equipos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducción de cambios en la manera de trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en la dirección o entre tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación o incorporación de nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de las normas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con:

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no hay otras personas
	1	2	3	4	5
Tus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras personas que trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

buenas	<input type="checkbox"/>	1
regulares	<input type="checkbox"/>	2
malas	<input type="checkbox"/>	3
no tengo compañeros	<input type="checkbox"/>	4

18. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo:

	raras veces	con frecuencia	constante mente	no existen
	1	2	3	4
Los conflictos interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las situaciones de violencia física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, descalificaciones personales...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las situaciones de acoso sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores:

- | | |
|--|----------------------------|
| deja que sean los implicados quienes solucionen el tema | <input type="checkbox"/> 1 |
| pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema | <input type="checkbox"/> 2 |
| tiene establecido un procedimiento formal de actuación | <input type="checkbox"/> 3 |
| no lo sé | <input type="checkbox"/> 4 |

20. En tu entorno laboral ¿te sientes discriminado? (por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, categoría.....)

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> 3 |
| nunca | <input type="checkbox"/> 4 |

21. ¿A lo largo de la jornada cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (de forma que te impida hablar, desplazarte o simplemente pensar en cosas ajenas a tu tarea)

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> 3 |
| nunca o casi nunca | <input type="checkbox"/> 4 |

22. En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?

- | | |
|----------|----------------------------|
| muy alta | <input type="checkbox"/> 1 |
| alta | <input type="checkbox"/> 2 |
| media | <input type="checkbox"/> 3 |
| baja | <input type="checkbox"/> 4 |
| muy baja | <input type="checkbox"/> 5 |

23. El tiempo de que dispones para realizar tu trabajo es suficiente y adecuado:

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> 3 |
| nunca o casi nunca | <input type="checkbox"/> 4 |

24. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con rapidez?

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> 3 |
| nunca o casi nunca | <input type="checkbox"/> 4 |

25. ¿Con qué frecuencia debes acelerar el ritmo de trabajo?

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/> 1 |
| a menudo | <input type="checkbox"/> 2 |
| a veces | <input type="checkbox"/> 3 |
| nunca o casi nunca | <input type="checkbox"/> 4 |

26. En general, la cantidad de trabajo que tienes es:

excesiva
elevada
adecuada
escasa
muy escasa

	1
	2
	3
	4
	5

27. ¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

28. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

29. ¿En tu trabajo tienes que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesitas pedir a alguien consejo o ayuda?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

30. En tu trabajo, tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

31. En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

32. ¿La cantidad de trabajo que tienes suele ser irregular e imprevisible?

siempre o casi siempre
a menudo
a veces
nunca o casi nunca

	1
	2
	3
	4

33. En qué medida tu trabajo requiere:

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Aprender cosas o métodos nuevos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptarse a nuevas situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar iniciativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener buena memoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. En tu trabajo ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...?

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no trato
	1	2	3	4	5
Tus superiores jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas que no están empleadas en la empresa (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿estás expuesto a situaciones que te afectan emocionalmente?

siempre o casi siempre	<input type="checkbox"/>	1
a menudo	<input type="checkbox"/>	2
a veces	<input type="checkbox"/>	3
nunca o casi nunca	<input type="checkbox"/>	4

36. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿con qué frecuencia se espera que des una respuesta a los problemas emocionales y personales de tus clientes externos? (pasajeros, alumnos, pacientes, etc.):

siempre o casi siempre	<input type="checkbox"/>	1
a menudo	<input type="checkbox"/>	2
a veces	<input type="checkbox"/>	3
nunca o casi nunca	<input type="checkbox"/>	4

37. El trabajo que realizas ¿te resulta rutinario?:

no	<input type="checkbox"/>	1
a veces	<input type="checkbox"/>	2
bastante	<input type="checkbox"/>	3
mucho	<input type="checkbox"/>	4

38. En general ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido?:

- | | | |
|----------|--------------------------|---|
| mucho | <input type="checkbox"/> | 1 |
| bastante | <input type="checkbox"/> | 2 |
| poco | <input type="checkbox"/> | 3 |
| nada | <input type="checkbox"/> | 4 |

39. ¿Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización?

- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| no es muy importante | <input type="checkbox"/> | 1 |
| es importante | <input type="checkbox"/> | 2 |
| es muy importante | <input type="checkbox"/> | 3 |
| no lo sé | <input type="checkbox"/> | 4 |

40. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...?

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo. no trato
	1	2	3	4	5
Tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El público, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc. (si los hay)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu familia y tus amistades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera,...)?

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| adecuadamente | <input type="checkbox"/> | 1 |
| regular | <input type="checkbox"/> | 2 |
| insuficientemente | <input type="checkbox"/> | 3 |
| no existe posibilidad de desarrollo profesional | <input type="checkbox"/> | 4 |

42. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| muy adecuada | <input type="checkbox"/> | 1 |
| suficiente | <input type="checkbox"/> | 2 |
| insuficiente en algunos casos | <input type="checkbox"/> | 3 |
| totalmente insuficiente | <input type="checkbox"/> | 4 |

43. En general, la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es:

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| muy adecuada | <input type="checkbox"/> | 1 |
| suficiente | <input type="checkbox"/> | 2 |
| insuficiente en algunos casos | <input type="checkbox"/> | 3 |
| totalmente insuficiente | <input type="checkbox"/> | 4 |

44. Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo ¿estás satisfecho con el salario que recibes?

- | | | |
|------------------|--------------------------|---|
| muy satisfecho | <input type="checkbox"/> | 1 |
| satisfecho | <input type="checkbox"/> | 2 |
| insatisfecho | <input type="checkbox"/> | 3 |
| muy insatisfecho | <input type="checkbox"/> | 4 |